

SAFe® Explained

النجاح مع لين والأجايل على نطاق واسع



Work Differently. Build the Future.

اللغة العربية

شكر وتقدير

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى **جوزيف عساف** و**خالد حسن** على جهودهما المتميزة ومساهمتهما الجوهرية في ترجمة هذا الكتاب إلى اللغة العربية. لقد ساهمت خبرتهما العميقة في **SAFe®** والتزامهما بالجودة في إنتاج نسخة دقيقة وموثوقة تثري المحتوى العربي وتخدم مجتمع الأعمال والتقنية في المنطقة.

جدول المحتويات

3	شكر وتقدير
4	الجزء الأول - الملخص التنفيذي
5	لماذا لين والأجايل؟
6	ما هو لين والأجايل؟
10	لماذا SAFe®؟
12	ما هو SAFe®؟
14	فوائد SAFe®
17	البدء: طريقة مثبتة لتوسيع نطاق التغيير
19	الجزء الثاني – ممارسة SAFe®
19	القيادة والثقافة
21	الفريق والمرونة التقنية
24	تدفق تطوير المنتج
25	تكامل وتسليم الحل الكبير
26	إدارة المحافظ اللين (LPM)
28	تنفيذ SAFe®
28	الخاتمة

الملخص التنفيذي

تحتاج جميع المنظمات إلى التحرك بسرعة وتحسين طريقة ابتكارها لتحقيق النجاح. أفضل طريقة للقيام بذلك هي تبني ممارسات لين-الأجايل التي ثبت نجاحها. يتفق العديد من مقالات Harvard Business Review والكتب والمحللين مثل Gartner على أن تبني لين-الأجايل يحسن الابتكار، ويقلل الوقت للوصول إلى القيمة، ويوفر منتجات أفضل بتكلفة أقل.

ومع ذلك، تواجه العديد من المنظمات صعوبة في تبني الأجايل. البعض قد تبني تسميات الأجايل، لكنهم لا يزالون يعملون بطريقة تقليدية. تحقيق الفوائد الكاملة من لين والأجايل يتطلب تغيير كيفية عمل المنظمة ويتطلب من القيادة تبني سلوكيات جديدة. تحتاج القيادة إلى تحديد الأهداف ولكن تجنب الإفراط في التوثيق والإدارة التفصيلية لما يجب فعله، وكيف ومتى يتم فعله. قد يبدو هذا مرهقاً، ولكن هناك طرق للاستفادة من أفضل الممارسات من خلال تنفيذ Safe® الإطار الرائد عالمياً للمرونة في الأعمال، والذي تم اعتماده بشكل كبير من قبل المنظمات الرائدة في العالم لتحسين نتائجها.

يشرح هذا الكتاب الإلكتروني Safe® ولماذا تعتمد عليه المنظمات الحديثة لتحقيق الازدهار. مع وجود أكثر من مليوني محترف مدرب واعتماد من قبل أكثر من 20,000 منظمة — بما في ذلك سبعين من قائمة فورتن 100 — أصبحت Safe® نهجاً مثبتاً للتغيير، حيث وضعت معياراً جديداً لتحقيق المرونة في الأعمال على نطاق واسع.

لماذا تقرأ هذا الكتاب الإلكتروني؟ هل تعاني من بعض هذه المشاكل؟

- نحن نستمر في التعثر في تطبيق الأجايل. تواجه العديد من المنظمات المتوسطة والكبيرة صعوبة مع تطبيق الأجايل لأنها تفتقر إلى نهج منظم للتوسع إلى فرق وأقسام متعددة. في القسم **البدء: طريقة مثبتة لتوسيع نطاق التغيير**، نستكشف لماذا فشلت الجهود السابقة وكيف يوفر Safe® مساراً واضحاً وقابلاً للتكرار نحو النجاح.
- نحن نكافح لتحديد فوائد تنفيذ الأجايل لدينا. Safe® ليس مجرد نظرية—لقد تم تنفيذه بنجاح في أكثر المنظمات تعقيداً في العالم. في قسم **فوائد Safe®**، نسلط الضوء على أمثلة من العالم الحقيقي حول كيفية مساعدة المنظمات في التعامل مع التعقيد مع تحقيق نتائج أعمال قابلة للقياس.
- نعتقد منظمنا أن الأطر (Frameworks) صارمة للغاية. يوفر Safe® إطار عمل مرناً مصمماً ليناسب مع سياقك الفريد. بدلاً من قضاء سنوات في تطوير نموذج تشغيلي غير مثبت بمواد تدريبية مخصصة وأدوات مساعدة للوظائف، يمكن للمنظمات تكييف Safe® لتلبية احتياجاتها الخاصة. هذا النهج يمكن من التركيز على التنفيذ وتقديم القيمة مع البناء على القاعدة المثبتة والقابلة للتوسع لتحقيق المرونة. Safe® يتطور باستمرار لدمج أحدث الممارسات والرؤى، مما يضمن أن تظل المنظمات متقدمة على اتجاهات الصناعة.
- يعزى الانتشار الواسع لـ Safe® إلى قدرته المثبتة على تعزيز الكفاءة ورفع معنويات الموظفين. كما أنه يقلل التكاليف ويسرع وقت طرح المنتجات في السوق ويؤدي إلى تحسين الإيرادات والجودة. تجعل هذه الفوائد Safe® الخيار الأفضل للمنظمات الكبيرة والمعقدة التي تسعى لتوسيع ممارسات لين والأجايل بشكل فعال.

وباعتراف واسع بتأثيره، صنّفته شركة Gartner كإطار رقم 1 الأكثر اعتمادًا واعتبارًا لتوسيع نطاق الأجايل. كما يشير [التقرير السابع عشر لحالة الأجايل](#) الصادر عن Digital.ai إلى أن SAFe® هو الإطار الأكثر شيوعًا، حيث أفاد 26٪ من المشاركين أنه الإطار الذي يتبعونه بشكل أساسي عند تطبيق الأجايل على نطاق واسع.

تم دمج SAFe® أيضًا في الحلول الرائدة من شركاء البرمجيات لدينا بما في ذلك:



ينقسم هذا الكتاب الإلكتروني إلى قسمين

الجزء الأول – الملخص التنفيذي، يوضح لماذا يعتبر إتقان مبادئ وممارسات لين والأجايل ضروريًا لتحسين قدرة المنظمة على تقديم قيمة تركز على العميل وتعزيز العمليات التجارية بكفاءة.

الجزء الثاني – ممارسة SAFe®، يستكشف كيف أن خمس تخصصات SAFe® في منظمة لين-الأجايل توفر الأساس لتوسيع نطاق لين والأجايل، وحل المشكلات التجارية المعقدة، ومواءمة الاستراتيجية والتنفيذ.

لماذا لين والأجايل؟

"يمكن أن يؤدي تبني تطوير منتجات لين إلى مضاعفة إنتاجية العمل عبر النظام بأكمله، وتقليل الوقت اللازم لطرح المنتجات الجديدة في السوق إلى النصف، وتمكين تقديم مجموعة أوسع من المنتجات ضمن عائلات المنتجات بتكلفة إضافية متواضعة للغاية."²

من خلال دمج منهجي لين والأجايل، يمكن للمنظمات تبسيط العمليات مع البقاء مستجيبة لاحتياجات العملاء، مما يقود إلى تحقيق نتائج أفضل وتعزيز التحسين المستمر:

- يركّز لين على القضاء على الهدر، وتحسين العمليات، وتعظيم القيمة بأقل الموارد. وهو يعزز الكفاءة من خلال تحديد الأنشطة غير ذات القيمة وإزالتها باستمرار في جميع مجالات العمل، بدءًا من تطوير المنتج وحتى التسليم.
- أما الأجايل، فيُعنى بالتكيف، والتعاون، والتسليم المتكرر للحلول القابلة للتشغيل. يساعد الفرق على الاستجابة بسرعة للتغيير، مما يضمن توافق المنتجات مع احتياجات العملاء المتغيرة، ويعزز دور حلقات التغذية الراجعة في تحسين النتائج.

يرتكز تصميم المنظمة وفقًا لمنهج لين-أجايل على تعزيز التكيف، من خلال تسطيح الهياكل الهرمية، وتعزيز التعاون بين الوظائف المختلفة، ومواءمة الفرق حول قيمة العميل. ويساعد هذا النهج المنظمات على تجاوز العوائق الوظيفية التقليدية وتبني هياكل فرق مرنة وعمليات خفيفة تدعم تدفق القيمة بسرعة، وتبني ثقافة الابتكار والتحسين المتواصل.

تشمل أبرز فوائد منهجتي لين وأجايل:

1. تحقيق رضا أعلى للعملاء: من خلال الاستجابة المبكرة والمستمرة لاحتياجات العملاء واحتياجات العمل.
2. القدرة على التكيف مع التغيير: حتى في المراحل المتأخرة من التطوير، مما يحول التغيير إلى ميزة تنافسية.

¹Gartner دليل السوق لأطر الأجايل في المؤسسة بواسطة كيث مان وآخرون.

²جيمس ب. وومك ودانيال ت. جونز، لين *Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (نيويورك: مايمون & شوستر)

3. التسليم المتكرر للحلول القابلة للتشغيل: من خلال دورات تطوير قصيرة تحقق تقدماً مستمراً وتتيح الحصول على تغذية راجعة في الوقت المناسب.
 4. ممارسات تطوير مستدامة: تقلل من الإرهاق، وتعزز التعاون، وتدعم وتيرة ثابتة للعمل.
 5. التحسين المستمر والابتكار: بفضل ثقافة التميز التقني، والتعلم الدائم، والاستجابة السريعة للتغيرات.
- بعد استعراض فوائد لين وأجايل، دعونا نستعرض المبادئ الأساسية التي تستند إليها هذه المنهجيات لفهم قيمتها وتطبيقها بشكل أعمق.

ما هو لين والأجايل؟

يركّز منهج لين على تعظيم القيمة وتقليل الهدر إلى أدنى حد، بينما يضمن الأجايل التكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات. ومن خلال الدمج بينهما، يتكوّن نظام يتعلم ويتطور باستمرار ويقدم قيمة عالية للعملاء بكفاءة

—روب وكنستر وآخرون، مقتبس من طريقة الأجايل-لين³

يصف القسمان التاليان العناصر الأساسية التي تشكل أساس عقلية اللين والأجايل الموضحة في الشكل 1 أدناه.



قيم الأجايل

إننا نكشف النقاب عن طرق أفضل لتطوير البرمجيات وذلك من خلال تطبيقها ومساعدة الآخرين على ذلك.

وغير هذا العمل توصلنا إلى اعتبار:

الأفراد وتعاملهم فيما بينهم فوق المنظومات والأدوات

البرمجيات الصالحة للاستعمال فوق التوثيق الكامل

تعاون ومشاركة العميل فوق التفاوض حول العقد

الاستجابة للتغيرات فوق الالتزام بمخطط عمل محدد

وبعني ذلك أنه على الرغم من كون العناصر على الجانب الأيسر ذات قيمة، فإننا نعطي قيمة أكبر للعناصر على الجانب الأيمن.

agilemanifesto.org

الشكل 1. التفكير اللين وقيم الأجايل

³ ج. روب و ر. كناستر، وآخرون. الطريقة اللين-الأجايل. باكت

ما هو لين؟

مستوحى في البداية من التصنيع اللين (Lean Manufacturing)، تم تكيف مبادئ وممارسات التفكير اللين بشكل واسع لتطوير المنتجات، مما وفر نهجًا عميقًا وشاملاً، كما هو موضح في الشكل 2.



الشكل 2. مبادئ التفكير اللين

- **هدف التفكير اللين** – يهدف التفكير اللين إلى تقديم أقصى قيمة للعميل في أقصر فترة زمنية مستدامة، من لحظة الطلب إلى استلام القيمة. لكن كيفية خلق القيمة لا تقل أهمية، فالجودة العالية، احترام الإنسان والمجتمع، المعنويات المرتفعة، السلامة، ورضا العميل، جميعها أهداف أساسية وفوائد محورية لهذا النهج. تحقيق هذه الأهداف يتطلب تطبيق المبادئ الخمسة الأساسية للتفكير اللين الموضحة في الشكل 2، والمفصلة في الفقرات التالية:
- **تحديد القيمة بدقة حسب المنتج المحدد** – كل منظمة وجدت لتقديم قيمة. وهذه القيمة لا تكون ذات معنى إلا عندما تكون مرتبطة بمنتج محدد يلبي احتياجات العميل بسعر ووقت مناسبين. يُبرز هذا المبدأ أهمية فهم احتياجات العملاء وقياس القيمة المتأصلة في الحلول المقدمة لهم. فالمنتج نفسه هو ما يحمل القيمة—وليس المشروع أو المبادرة أو العملية التي أنتجته. والعميل النهائي فقط هو من يحدد تلك القيمة
- **حدد سلسلة القيمة لكل منتج** – بعد تحديد القيمة، يصف التفكير اللين كيف يتم إنشاء القيمة عبر جميع مراحل العمل، من الحاجة أو الفرصة وحتى تقديم الحل. هذا التدفق يُعرف بسلسلة القيمة، ويتضمن كل الأشخاص، والعمليات، والأدوات، والمعلومات اللازمة لإيصال هذه القيمة. أي تأخير في هذه السلسلة يؤدي إلى تأخر تسليم القيمة للعملاء

- **اجعل القيمة تتدفق دون انقطاعات** – إنشاء تدفق مستمر وغير منقطع للعمل هو عامل حاسم في تقديم القيمة بشكل تدريجي، بناءً على التغذية الراجعة والتعديل المستمر يتطلب تحقيق هذا التدفق فهم وتطبيق الخصائص الثمانية الأساسية للتدفق: تصور وتحديد العمل الجاري (WIP)، معالجة الاختناقات، تقليل التسليمات والاعتماديات، الحصول على ردود فعل سريعة، العمل في دفعات صغيرة، إدارة أطوال الطوابير، تحسين الوقت "في المنطقة" ومعالجة السياسات والممارسات القديمة
- **دع العميل يسحب القيمة من المنتج** – بدلاً من دفع المنتجات إلى السوق بناءً على التوقعات، تعتمد المنظمات على تصميم سلسلة القيمة حسب طلب العميل الفعلي. هذا يضمن التوافق مع احتياجات السوق، ويحقق التوازن بين القدرة والإنتاجية: **السعة الزائدة = هدر وعدم كفاءة** وأما **السعة المنخفضة = اختناقات وتأخيرات**. الحالة المثالية هي مطابقة القدرة مع قوة سحب السوق
- **السعي نحو الكمال** – المبدأ الأخير في التفكير اللين يؤكد أن تحسين تدفق القيمة رحلة مستمرة لا نهاية لها. حتى مع تطبيق جميع المبادئ الأخرى بجدية، فإن تطورات السوق، واحتياجات العملاء، والتقنيات الجديدة، تستلزم التحسين المستمر من خلال تحديد ما يقدره العميل، أو التحديات التي يحتاج لحلها، يضمن التفكير اللين أن كل جهد يُوجّه نحو تقديم منتجات ذات مغزى وقيمة عالية، بأقل موارد وجهد ممكن.

ما هو الأجايل؟

الأجايل هو موقف، وليس مجرد تقنية ذات حدود. فالموقف لا يعرف الحدود، لذا لا ينبغي أن نسأل: هل يمكنني استخدام الأجايل هنا؟ بل بالأحرى: كيف أتصرف بطريقة أجايل هنا؟ أو: إلى أي مدى يمكننا أن نكون أجايل؟

— أليستير كوكبيرن، تطوير البرمجيات الأجايل

يذكرنا أليستير كوكبيرن بأن الأجايل هو عقلية، وليس مجرد مجموعة من القواعد الصارمة أو التقنيات أو الأدوار المحددة. فبدلاً من التساؤل عما إذا كانت مبادئ الأجايل مناسبة لمشروع معين، ينبغي التركيز على كيفية تطبيق مبادئه وقيمه لتحقيق أقصى فعالية في أي سياق. يركز الأجايل على التفاعل المستمر مع العميل بدلاً من الاعتماد على عقود صارمة قد تمنع التغيير أو تُقيد التحديثات. تتفاعل الفرق بشكل نشط مع العملاء للحصول على تغذية راجعة سريعة وإجراء التعديلات بشكل مستمر بناءً على المدخلات، مما يضمن أن المنتج يتطور بفعالية.

يعتمد الأجايل على نهج التطوير التكراري، حيث تقدم الفرق زيادات صغيرة من القيمة بشكل متكرر. تعمل الفرق متعددة التخصصات بشكل تعاوني نحو هدف مشترك، مستفيدة من تنوع المهارات اللازمة لتقديم منتج ذي قيمة. هذا يعزز الابتكار، ويرفع من كفاءة التنفيذ. القيم الموضحة في الشكل 3. توضح جوهر الأجايل.

قيم الأجايل

إننا نكشف النقاب عن طرق أفضل لتطوير البرمجيات وذلك من خلال تطبيقها ومساعدة الآخرين على ذلك.

وعبر هذا العمل توصلنا إلى اعتبار:

الأفراد وتعاملهم فيما بينهم فوق المنظومات والأدوات

البرمجيات الصالحة للاستعمال فوق التوثيق الكامل

تعاون ومشاركة العميل فوق التفاوض حول العقد

الاستجابة للتغيرات فوق الالتزام بمخطط عمل محدد

ويعني ذلك أنه على الرغم من كون العناصر على الجانب الأيسر ذات قيمة، فإننا نعطي قيمة أكبر للعناصر على الجانب الأيمن.

agilemanifesto.org

الشكل 3. بيان الأجايل لتطوير البرمجيات

- **الأفراد والتفاعلات فوق العمليات والأدوات** – إطارات العمل الأجايل مثل **Scrum** و **Kanban** و **SAFe®** مهمة، لكن يجب أن تخدم العمليات الناس، لا العكس. عندما لا تنجح العملية، ينبغي تعديلها لتناسب السياق. أما الأدوات، فهي تدعم عملية التواصل، لكنها لا يجب أن تكون بديلاً عن التفاعل البشري المباشر.
 - **البرمجيات الصالحة للاستعمال فوق التوثيق الكامل** – الوثائق لها قيمة ولكن يجب أن تتطور مع طرق العمل اللين – أجايل. الأولوية هي لتقديم منتجات ملموسة للعملاء للحصول على الملاحظات، بدلاً من التركيز على التوثيق المسبق والمفرط.
 - **تعاون و مشاركة العميل فوق التفاوض علي العقد** – العميل هو من يُعرّف القيمة، لذا يُعد التعاون المستمر أمراً جوهرياً. العقود تُحدد التوقعات، لكن يجب ألا تُعيق المرونة أو الثقة. ويُفضل وجود اتفاقات تُحقق المنفعة للطرفين وتعزز الشراكة طويلة الأمد.
 - **الاستجابة للتغيرات فوق الالتزام بمخطط عمل محدد** – التغيير هو محرك المرونة. يجب أن تتكيف الخطط مع تطور الفهم، ومداخلات أصحاب العلاقة، والتعلم، واحتياجات العميل. قياس النجاح من خلال الالتزام الصارم بالخطة يؤدي إلى عدم الكفاءة – لذلك يُفضل احتضان التغيير.
- تُعد الفرق الممكنة حجر الأساس في الأجايل، حيث يتم تشجيعها على الإدارة الذاتية واتخاذ القرارات باستقلالية. ويُسهّم هذا الاستقلال في تعزيز الإبداع، والمساءلة، والشعور بالملكية داخل الفريق. جانب رئيسي آخر في الأجايل هو تقبّل التغيير، مما يمكّن الفرق من التكيف مع المعلومات الجديدة والمتطلبات المتغيرة. كما أن دورات التخطيط والمراجعة المنتظمة تضمن التوافق والاستجابة المستمرة، وتحافظ على ديناميكية العملية وتركيزها على العميل.
- هناك أدلة قوية من قصص نجاح حقيقية عبر الصناعات والمناطق المختلفة، تُظهر التأثير الكبير لطريقة التفكير والعمل الأجايل-لين على مستوى الأعمال والأفراد. ويستعرض القسم التالي كيف تُطبّق **SAFe®** مبادئ **Lean-Agile** لتمكين الفرق على نطاق واسع، وتعزيز التوافق، وزيادة القدرة على التكيف، وتسليم القيمة المستمر على مستوى المؤسسة.

لماذا SAFe®؟

Work Differently. Build the Future.

— Scaled Inc. الأجايل بيان مهمة شركة

اعتماد إطار عمل مثبت مثل SAFe® يُسرّع من تبني مبادئ اللين والأجايل، من خلال تقديم إرشادات منهجية واضحة، ما يُمكن المؤسسات من التركيز على تقديم القيمة للعميل بدلاً من الانشغال بتصميم عمليات جديدة من الصفر.

في بداياته، صُمم الأجايل للفرق الصغيرة متعددة التخصصات والمتواجدة في نفس الموقع، لتعمل بتعاون وثيق وتُكرّر بسرعة. لكن تطبيق الأجايل بنجاح على مستوى المؤسسات الكبرى يفرض تحديات جديدة تماماً.

تزداد هذه التحديات عند التوسع إلى فرق متعددة وبناء منتجات معقدة تشمل مئات، وربما آلاف الأشخاص، بمن فيهم الشركاء والموردون الخارجيون. ومن أبرز التحديات:

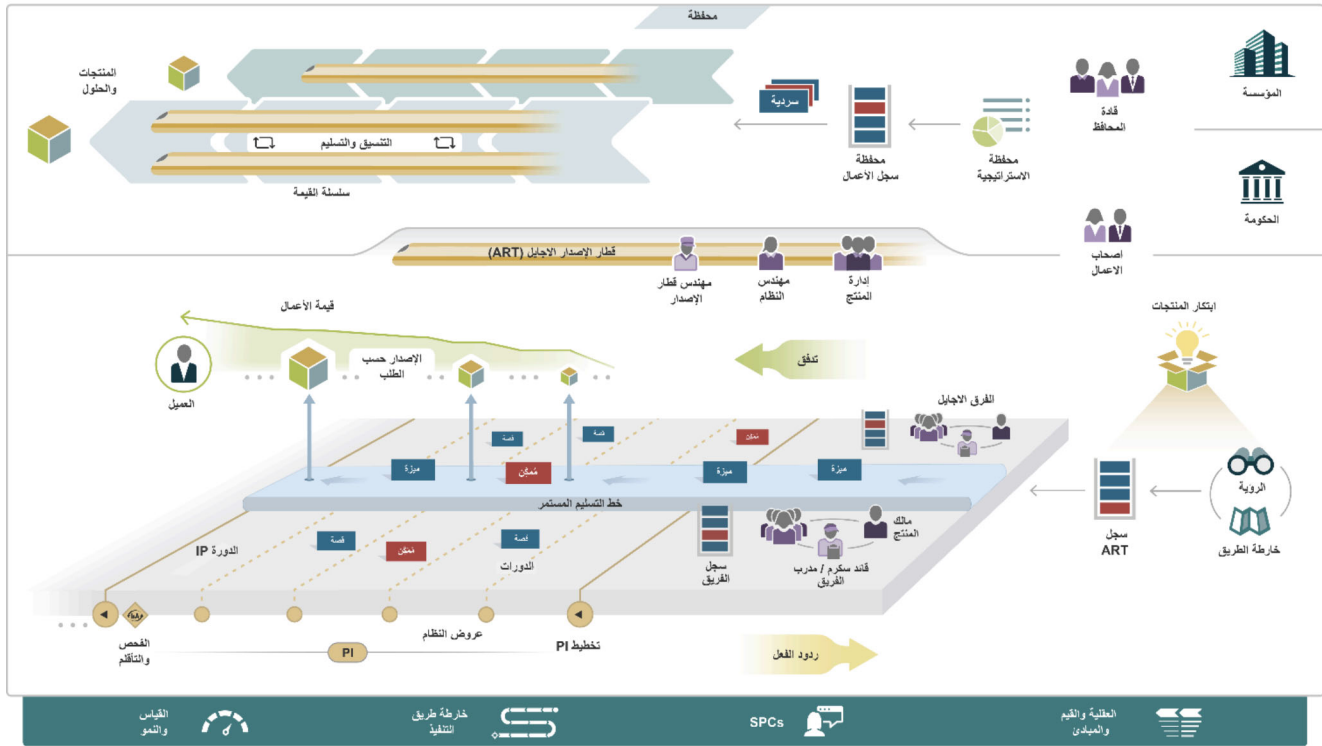
- موازنة الاستراتيجية مع التنفيذ وتحديد الأولويات
- تقليل المخاطر من خلال التمويل والتطوير التدريجي
- تنسيق الأعمال والاعتمادات بين الفرق
- مزامنة التخطيط والتطوير والإصدار
- توسيع الأجايل ليشمل المؤسسة بأكملها، وليس فقط فرق التقنية

SAFe® وُجد خصيصاً لمساعدة المؤسسات الطامحة للتميّز على بناء منتجات ناجحة، عبر قاعدة معرفية تضم أفضل وأثبت ممارسات تطوير المنتجات. يوفر نموذجاً تشغيلياً لتطبيق ممارسات لين-أجايل على نطاق واسع في المؤسسة، ويُرشّد الأفراد والشركات نحو تنمية معارفهم ومهاراتهم، والتعامل مع التغيرات بسرعة ومرونة.

يُساعد SAFe® المؤسسات على توسيع تطبيق الأجايل ليشمل مبادرات كبرى تضم فرقاً متعددة. بدلاً من أن تعمل كل فرقة بمعزل ثم تنسّق لاحقاً، يشجع SAFe® على التعاون والتنسيق منذ البداية لتحقيق أهداف موحدة.

موقع SAFe® الرسمي يقدم رسمًا تفاعليًا يُعرف بـ "الصورة الكبيرة - Big Picture" كما هو موضح في الشكل 4، ويُعتبر بوابتك لاستكشاف مكونات الإطار، حيث يرتبط كل رمز بصفاة تشرح كل عنصر في المنهج.

الصورة الكاملة لإطار SAFe®



SCALED AGILE
© Scaled Agile, Inc.

الشكل 4. الصورة الكاملة لإطار SAFe®

ميزة SAFe®: دمج اللين و الأجايل على نطاق واسع

من خلال هيكل الفرق الأجايل وفرق الفرق (Agile Release Trains) حول منتجات محددة، ومواءمتها مع أهداف ورؤية موحدة، يُمكن لـ SAFe® تحقيق أعلى قيمة ممكنة للعميل مع تقليل الهدر. هذا التكامل يُمكن المؤسسات من الاستجابة الفعالة للتغيرات السوقية، ما ينعكس بشكل مباشر على زيادة رضا العملاء وتحقيق نتائج أعمال متميزة. كما يُعزز الإنتاجية، ويُغذي ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة..

جانب محوري في SAFe® هو إنشاء إيقاع منتظم للتخطيط والتنفيذ، حيث تتيح مزامنة جهود الفرق الحفاظ على التوافق مع الاستراتيجية الشاملة، والعمل بأسلوب منسق ومرن وقابل للتنبؤ، ما يُعزز التعاون ويُسرّع التسليم.

وكما يؤكد كل من اللين والأجايل، فإن القياس والتغذية الراجعة هما مفتاحا التحسين المستمر. يعتمد SAFe® على مؤشرات أداء واضحة لتتبع التقدم والجودة، ما يُتيح اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على البيانات. حلقات التغذية الراجعة المنتظمة تُمكن الفرق من التكيف بسرعة وتحسين نتائجهم باستمرار.

أما العامل الأهم للنجاح في تبني SAFe®، فهو وجود قيادة فعّالة وملهمة. يلعب القادة دورًا أساسيًا في خلق بيئة تشجع على التجريب والتعلم المستمر والتعاون بين الفرق، مما يقود في النهاية إلى تحقيق النجاح المستدام.

ما هو SAFe®؟

يتم تنظيم الإرشادات في إطار عمل SAFe® حول خمسة تخصصات رئيسية، كما هو موضح في الشكل 5. كل تخصص يُمثل عنصرًا جوهريًا في أي منظمة تتبع نهج اللين والأجايل. تصف هذه التخصصات المعارف والمهارات والتقنيات اللازمة لتحقيق مستوى متقدم من الإتقان. توفر هذه التخصصات المعلومات الأساسية، وموارد التعلم، والإرشادات العملية التي تدعم تحقيق النجاح.



الشكل 5. خمس تخصصات SAFe®

تتناول الأقسام التالية لمحة موجزة عن كل من التخصصات الخمسة. وفي الجزء الثاني، سنقوم باستكشاف هذه التخصصات بمزيد من التفصيل.

القيادة والثقافة

يجب على القادة تنظيم مؤسساتهم لتهيئة الظروف التي تتيح للناس حلّ المشكلات بكفاءة، وتعميم الحلول الجديدة. ومن خلال بناء دائرة اجتماعية قوية والحفاظ عليها، يمكن للمساهمات الفردية أن تتكامل لتشكّل جهدًا جماعيًا نحو هدف مشترك. تقع على عاتق القائد مسؤولية ضمان أن يستخدم الناس طاقتهم ووقتهم بطرق منتجة، مقدّرة، وتضيف قيمة.

—جين كيم، توصيل المنظمة الفائزة

القادة يُجسدون السلوكيات التنظيمية من خلال ما يقولونه وما يفعلونه. الطريقة التي يظهر بها القادة تُشكّل نغمة وثقافة المنظمة—سواء كانت إيجابية أو سلبية. وأكثر الأساليب فعالية لقيادة التغيير الثقافي، هي أن يُظهر القادة السلوكيات والعقليات المطلوبة للنجاح، حتى يتمكن الآخرون من التعلم والنمو من خلال الاقتداء بهم.

يركز تخصص القيادة والثقافة (L&C) على كيفية تمكين القادة من بناء ثقافة إيجابية تركز على الأداء، وتُساعد الأفراد والفرق على الوصول إلى أقصى إمكاناتهم. تطبق هذه الثقافة يضمن وجود "دائرة اجتماعية صحية" داخل المنظمة، وهي الأساس الذي يُمكن من خلاله تبني SAFe® كنمط عمل مؤسسي ناجح.

"إن الاهتمام المستمر بالتميز التقني والتصميم الجيد يعزز المرونة."

—بيان الأجايل

تُوضح ممارسة الفريق والمرونة التقنية (TTA) كيفية تمكين الفرق الأجايل متعددة التخصصات لتسريع تقديم القيمة للعملاء. يسلط هذا التخصص الضوء على المهارات الأساسية، والأدوار، والممارسات التي تعتمد على فرق الأجايل وقطارات الإصدار (ARTs) لإنشاء منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء. جميع فرق الأجايل وARTs تتحمل مسؤولية متكاملة عن بناء الجودة داخل كل ما يتم تسليمه. وعند تطبيق هذه المبادئ في جميع مراحل تطوير المنتجات والهندسة والتسليم، تُصبح المؤسسة قادرة على تحقيق أقصى درجات الفريق والمرونة التقنية اللازمة لتقديم قيمة عالية على نطاق واسع.

تدفق تطوير المنتج

"إن بناء منتج ناجح لا يتعلق بتقديم ميزات—بل يتعلق بخلق قيمة للمستخدمين والأعمال."

—Roman Pichler، مؤلف، خبير مشهور في إدارة المنتج

يساعد تخصص تدفق تطوير المنتج (PDF) المؤسسات على إصدار زيادات ذات قيمة من المنتجات بشكل مرّن وسلس، والاستجابة بسرعة للتغيرات المستمرة في السوق. من خلال تشجيع ردود الفعل المتواصلة والتحسين المستمر، تستطيع الشركات تعزيز الابتكار وتقديم قيمة حقيقية للعملاء. يُعد ابتكار المنتج مفتاحًا للتكيف مع الفرص السوقية الجديدة. وتحافظ المؤسسات على قدرتها التنافسية وملاءمتها من خلال التركيز على: تدفق القيمة، التسليم المستمر، والممارسات المرتكزة على احتياجات العميل. وتتطلب هذه الممارسات تحقيق توازن دقيق بين التنفيذ الفعال وفهم عميق لاحتياجات العملاء—لتقديم المنتجات المناسبة في الوقت المناسب. النهج التقليدي القائم على مبدأ "اصنعه، وسيأتون" لم يعد مجديًا في عالم اليوم. إن بناء نموذج تشغيلي ناجح حول منتج ما يتطلب أكثر من مجرد تطويره. فهو يشمل التعامل مع تحديات مثل: تحقيق توافق المنتج مع السوق، التوسع من خلال فرق المبيعات والتسويق، والحفاظ على الابتكار المستمر لمواكبة تقلص دورات حياة المنتجات. تُمكن طرق العمل لين-أجايل المؤسسات من تسريع تقديم الابتكارات، مما يساعدها على مواكبة تطورات السوق وتحقيق نتائج قابلة للقياس.

تكامل وتسليم الحل الكبير

"إن بناء الحلول البرمجية الكبيرة لا يتعلق فقط بكتابة الشيفرة؛ بل يتعلق بتنظيم نظام بيئي معقد من الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا، مع تبني التغير المستمر في المتطلبات والبيئات المتطورة."

—مايك كوهن

يُطبق تخصص تكامل وتسليم الحلول الكبيرة (LSID) مبادئ SAFe® لتطوير، وتشغيل، وتطوير أكبر الأنظمة على مستوى العالم. تتطلب هذه الحلول تنسيق الجهود بين عدة سلاسل قيمة وقطارات إصدار (ARTs) تعمل معًا وتتفق على توقيت ومخرجات التسليم.

غالبًا ما تضم الحلول الكبيرة مئات أو حتى آلاف المهندسين، مع الحاجة إلى الامتثال لمعايير تنظيمية صارمة. ولا يقتصر التعقيد في هذا النوع من الحلول على التحديات التقنية، بل يشمل أيضًا تصميم تجارب المستخدم التي تمتد عبر منتجات متعددة وخطوط أعمال مختلفة.

إدارة المحافظ اللين

"تنتهي معظم حوارات الاستراتيجية بمديرين تنفيذيين يتحدثون عن أهداف متعارضة لأن ... لا أحد يعرف بالضبط ما المقصود بالرؤية والاستراتيجية، ولا يتفق شخصان تمامًا على المواضيع التي تنتمي إلى أي مكان. ولهذا السبب، عندما تطلب من أعضاء الفريق التنفيذي وصف وشرح استراتيجية الشركة، فإنك غالبًا ما تحصل على:

"إجابات مختلفة بشكل كبير."

—جيفري مور، سرعة الإفلات

لم تُصمَّم الأساليب التقليدية لإدارة المحافظ لتتماشى مع السرعة والتعقيد في البيئة الاقتصادية الحالية. تواجه المؤسسات اليوم مزيدًا من الغموض والضغط لتقديم منتجات مبتكرة بوتيرة أسرع. رغم التغيرات الكبرى في السوق، لا تزال العديد من الممارسات القديمة لإدارة المحافظ قائمة، مما يعوق المرونة والابتكار. إن تحديث إدارة المحافظ أمر ضروري لتبني نهج لين-أجايل وتحقيق المرونة الاستراتيجية المطلوبة لمواجهة المنافسة.

تُعد ممارسة (Lean Portfolio Management - LPM) بمواءمة الاستراتيجية مع التنفيذ من خلال: تطبيق تفكير اللين على صياغة الاستراتيجية وتمويل الاستثمار، تشغيل المحافظ بأسلوب أجايل، وتطبيق حوكمة خفيفة تدعم التغيير بدلاً من مقاومته

فوائد SAFe®

يمكن أن يقدم Implementing SAFe قيمة أعمال كبيرة وقابلة للقياس في المبادرات المعقدة، من خلال تنسيق عمل فرق متعددة.

Gartner Research: عشر ممارسات أساسية للنجاح عند Implementing SAFe

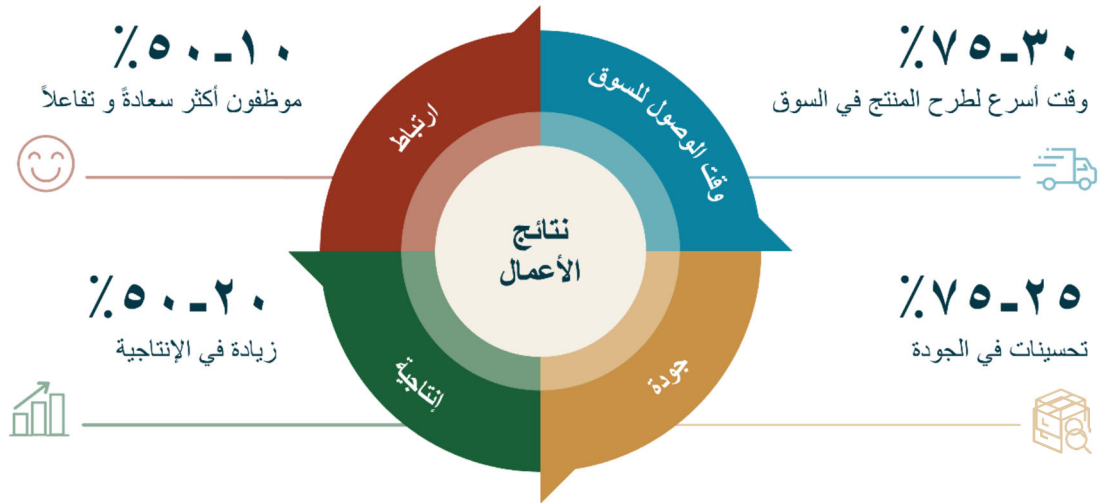
تدفع ممارسات SAFe® المجربة المرونة التنظيمية من خلال: مواءمة المنظمة بالكامل مع استراتيجية العمل، تعزيز الابتكار من خلال منتجات تُسعد العملاء، زيادة سرعة تسليم القيمة، وتقليل الهدر والتأخير. كل منظمة تحتاج إلى هذه الصفات لتستمر وتنجح في بيئة العمل المتغيرة. إن التنفيذ السريع، الجودة العالية، وتجاوز توقعات العملاء أصبحت عناصر أساسية للنجاح.

يدعم SAFe® تنسيق فرق متعددة لتطوير حلول كبيرة. المنتجات التي تُطورها أكبر من قدرة فريق أجايل واحد. كنا بحاجة فعلاً إلى قاعدة مثل SAFe® لتتفاعل ونُخطط معاً. لقد جلب لنا SAFe® الممارسات والمنهجيات التي تُتيح تنسيق فرق متعددة تعمل على نفس المنتج في نفس الوقت.

—مايك إيسون، مدير تكنولوجيا المعلومات في كابيتال وان، الخدمات المصرفية التجارية

SAFe® يُفيد جميع مستويات المنظمة، من المطورين الأفراد إلى القيادة العليا، كما هو موضح في الشكل 6.

- استناداً إلى دراسات الحالة، حققت المنظمات التي اعتمدت SAFe®: زيادة بنسبة 50% في الوقت للوصول إلى السوق والجودة، زيادة بنسبة 35% في الإنتاجية، زيادة بنسبة 30% في تفاعل الموظفين.
- تحصل المنظمات الكبيرة والمعقدة على "نموذج تشغيل" مثبت وإرشادات لإنشاء منتجات عملية بطريقة أفضل وأكثر أجايل وأكثر رشاقة.
- يمكن للفرق التركيز بشكل أكبر على العميل وابتكار منتجات ذات جودة أعلى بشكل أسرع ومستدام، حتى في مؤسسة كبيرة.
- يجد المطورون أن العمل أكثر متعة من خلال اكتساب الاستقلالية والغرض، وتقليل الارتباك والهدر.



الشكل 6. نتائج الأعمال SAFe®

باختصار، يساعد SAFe® الفرق على العمل بذكاء، والتسليم بشكل أسرع، وتحسين الجودة، مع تعزيز الروح المعنوية. كما يسمح للفرق باختيار كيفية تنظيم العمل بما يتماشى مع المنتجات واحتياجات العميل، بدلاً من التقيد بالتسلسلات الهرمية الصارمة. يشجع على استقرار الفرق، مما يساهم في الحفاظ على المعرفة وتقليل الإرهاق الناتج عن تبديل الأدوار المتكرر. ومن خلال التركيز على الجودة المدمجة، يقلل SAFe® من الديون التقنية ويمنع الإصلاحات المكلفة في المستقبل. كذلك، يُبسّط التخطيط عبر مواءمة الفرق مع أهداف العمل، وتنسيق الجهود بينها، وتمكين التعاون المباشر مع صُنّاع القرار.

إضافةً إلى ذلك، يشعر أعضاء الفرق بمزيد من الانخراط لأن لديهم رأياً في كيفية أداء عملهم، ويتلقون ردود فعل سريعة، ويعملون ضمن ثقافة تثمّن التحسين المستمر وتحترم الأفراد. وتزداد الروح المعنوية في هذه البيئة، حيث يشجع SAFe® على النجاح الجماعي، والتعاون الحقيقي، والمساهمات ذات المغزى التي تدعم نجاح الأعمال. وأخيراً، يغيّر SAFe® من طبيعة القيادة، حيث يُسهم في تطوير قادة أجيل-لين يقودون بالثقة والنية، بدلاً من التحكم الصارم، مما يخلق بيئة عمل محفّزة وملهمة للفرق.

الانتقال إلى ما بعد الضجة الإعلامية الاجتماعية: الأجايل انتهى

لسنوات، امتلأت وسائل التواصل الاجتماعي بادعاءات مثيرة بأن "الأجايل قد مات"، وهو تصريح مضلل أكثر من كونه دقيقاً. في الواقع، لا يزال الأجايل يتطور وينمو، متكيفاً مع تحديات الأعمال الحديثة من خلال دمج تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، وتوسيع نطاق تطبيقه ليشمل مجالات تتجاوز تطوير البرمجيات، مثل التسويق، والموارد البشرية، والعمليات. تظل المبادئ الأساسية للأجايل—المرونة، والتعاون، والتركيز على العميل—جوهرية ولا يمكن الاستغناء عنها. ويؤكد تقرير حالة الأجايل لعام 2024 على هذه الحقيقة، حيث أظهر ارتفاعاً في معدلات الرضا والتبني عبر مختلف الصناعات. والأهم من ذلك، أن القليل فقط يفضلون العودة إلى طرق العمل والتسليم التقليدية، ولم يظهر بعد بديل يتفوق على النجاح الملموس الذي حققه الأجايل.

إطلاق العنان لإمكانات الأجايل

لتحقيق أقصى استفادة من الأجايل، ينبغي على الفرق التحرر من العادات القديمة، وتحدي الافتراضات، واحتضان التغيير الهادف، كما هو موضح أدناه:

- **تحرر من التقيد الصارم:** الأجايل ليس مجموعة صارمة من القواعد، بل هو عقلية تركز على التكيف والمرونة. قيم ما إذا كانت الممارسات المتبعة تضيف قيمة حقيقية ضمن سياق عملك، وقم بتعديلها حسب الحاجة. الأجايل يجب أن يُمكن الفرق، ويعزز النقاش المفتوح، ويشجع على تخصيص الأساليب لتناسب الاحتياجات الفريدة.
- **تجاوز الكلمات الطنانة:** لا تكتف بالشعارات؛ بل التزم بتبني الأجايل الحقيقي. اسأل نفسك: هل ممارسات الفريق تعكس فعلاً مبادئ الأجايل؟ أم أنها مجرد طرق تقليدية بوجه جديد؟ ركّز على العمل بذكاء، وتعزيز ثقافة الشفافية، والتجريب، والتحسين المستمر من أجل دفع التغيير الحقيقي وتحقيق الابتكار.

التغلب على تحديات الأجايل

إن التحدي الأكبر أمام تحقيق المرونة لا يكمن في غياب العمليات، بل في غياب الرغبة في التساؤل والتجريب والتكيف والتطور. كثيراً ما تنتشر الفرق في ممارسات قديمة تمنعها من التقدم الفعلي. لكنك لست وحدك في هذه الرحلة — فهناك شبكة أجايل موسّعة تضم أكثر من 400 شريك في أكثر من 50 دولة، جاهزة لتدريب فرقك ودعم تبني SAFe® كما هو موضح في الشكل 7.

وعلاوة على ذلك، فإن وجود أكثر من 2 مليون محترف مدرّب على SAFe® في أكثر من 110 دولة يُظهر وجود مجتمع عالمي واسع من الخبرات والدعم. يشير الكثير من هؤلاء المحترفين إلى أن شهادة SAFe® معترف بها على نطاق واسع في الصناعة، مما يضمن للمنظمات سهولة الوصول إلى ممارسين ومدربين مهرة يمكنهم توجيه رحلتهم في تبني SAFe® بفعالية.



الشكل 7. SAFE® بالأرقام

البدء: طريقة مجربة لتوسيع نطاق التغيير

"أي تغيير ناجح يتطلب ترجمة الأهداف الغامضة إلى سلوكيات ملموسة. "لإجراء تغيير، تحتاج إلى كتابة نص التحركات الحاسمة".

—تشيب هيث ودان هيث، التبديل: كيفية تغيير الأمور عندما يكون التغيير صعباً

تواجه التحولات التنظيمية معدلات فشل مرتفعة بشكل ملحوظ، حيث تشير الدراسات إلى أن ما يصل إلى 70% من مبادرات التغيير واسعة النطاق لا تحقق أهدافها المرجوة. يمكن أن يُعزى هذا الإخفاق إلى عدة أسباب رئيسية، من بينها:

- غياب حالة عمل واضحة ومقنعة تدعم الحاجة إلى التغيير
- ضعف التوافق بين القادة وغياب مشاركتهم الفعلية
- الفشل في تحديد أهداف واضحة أو خلق شعور بالإلحاح أو توضيح "لماذا التغيير؟"
- بطء اتخاذ القرارات أو تجاهل المشكلات وعدم معالجتها
- محاولة تنفيذ التغيير على نطاق واسع بدلاً من اعتماد نهج تدريجي وتكراري

<https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/perspectives-on-transformation>⁷

في ظل التحديات المعقدة التي تواجهها التحولات التنظيمية، تقدم خارطة طريق تنفيذ SAFe® المثبتة وسيلة فعالة لتقليل مخاطر الفشل. فهي توفر دليلًا عمليًا مكونًا من 13 خطوة حاسمة، تم تطويرها بناءً على خبرات مئات المؤسسات. ورغم أن كل تبني لـ SAFe® يحمل طابعًا فريدًا، إلا أن المؤسسات التي تحقق أفضل النتائج غالبًا ما تتبع المسار الموصى به في خارطة الطريق. ومع ذلك، فإن التخصيص حسب السياق المحلي يظل العامل الحاسم للنجاح، نظرًا لاختلاف مستوى نضج الأجايل وقابلية التغيير في كل منظمة.

السؤال الأكثر شيوعًا الذي يطرحه القادة هو: من أين نبدأ؟ ورغم أن مبادرات التغيير الناجحة كثيرًا ما تُدار من الأعلى إلى الأسفل، إلا أنها غالبًا ما تنشأ من الأسفل أو من المستوى المتوسط. عادةً ما تبدأ حركات الأجايل داخل الفرق، وحين تنجح هذه المبادرات، يلتفت القادة التنفيذيون إليها.

تتوقف الإجابة على هذا السؤال على أهداف مؤسستك وسياقها، وفيما يلي بعض الإرشادات العملية:

- إذا كانت مؤسستك جديدة في الأجايل أو تتبنى التغيير تدريجيًا: ابدأ مع الفرق الأجايل وقطارات الإصدار (ARTs) لبناء أساس قوي من خلال الفريق والمرونة التقنية، ما يُمكنك من التوسع بسرعة.
- إذا كنت بحاجة إلى استجابة أسرع للسوق: ركّز على تدفق تطوير المنتج لتسريع الابتكار، وتحقيق التسليم المبكر، وتطبيق ممارسات تتمحور حول العميل من أجل تقليل الوقت للوصول إلى السوق.
- إذا كانت هناك تحديات في التوافق الاستراتيجي: ابدأ بممارسة Lean Portfolio Management لربط الاستراتيجية بالتنفيذ، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد استنادًا إلى القيمة التجارية.

بالطبع، توجد نقاط انطلاق أخرى متعددة لرحلة SAFe® ويمكن لكل منها أن يقود إلى تحسينات ملموسة في نتائج الأعمال. من الأفضل العمل مع شريك SAFe® معتمد وذو خبرة لتحديد نقطة البداية الأنسب، وتكييف خارطة الطريق بما يتناسب مع السياق الفريد لمؤسستك.

ممارسة SAFe®

ممارسة SAFe® تعني تطبيقه في سيناريوهات العالم الحقيقي بهدف تعزيز الرشاقة، وتحقيق التوافق، وتقديم القيمة على مستوى الفرق والمنظمة بأكملها. ويتطلب ذلك مزيجًا من التحول في العقلية، وتبني العمليات، والتعلم المستمر لضمان نجاح التغيير والتحسين الدائم. ولتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات إلى تعزيز التعاون، وتبني القيادة اللين-أجائل، والاستفادة من SAFe® لتحسين التنفيذ، وتسريع الابتكار، والاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق المتغيرة.

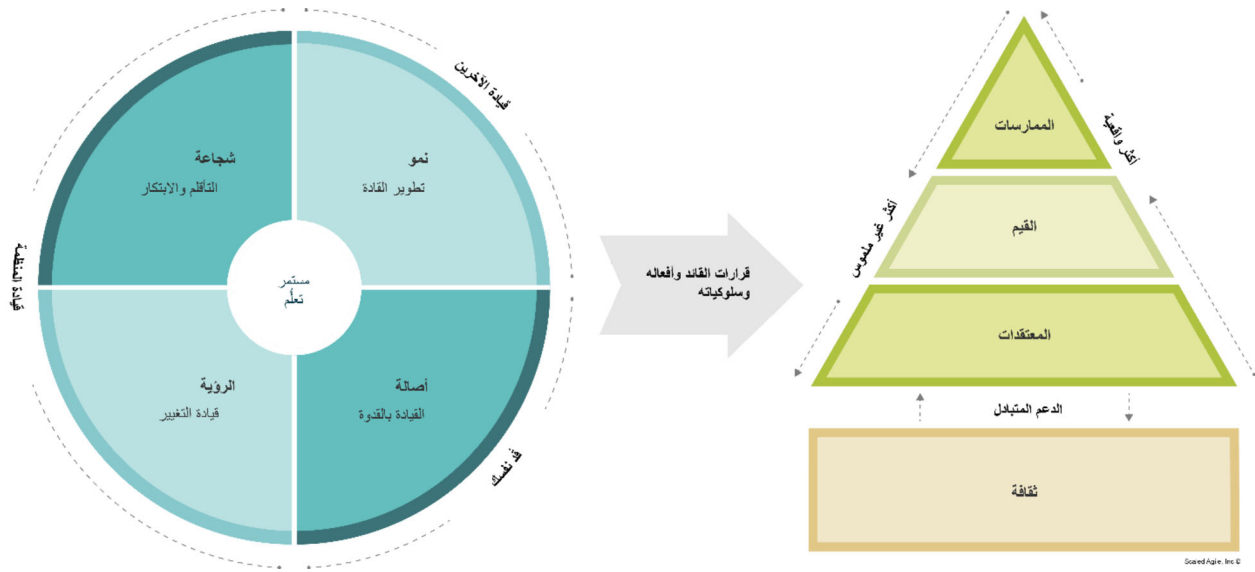
تتناول الأقسام التالية شرحًا أعمق للتخصصات الخمسة التي تم تقديمها في الجزء الأول، والتي تمكن المؤسسات من تحقيق التركيز على العميل والوصول إلى نتائج أعمال أفضل.

القيادة والثقافة

يقع على عاتق قادة المنظمة مسؤولية تبني وتحسين ممارسات التطوير اللين-أجائل، والتخصصات، والكفاءات اللازمة لقيادة هذا التغيير. فهم وحدهم من يملكون سلطة تعديل وتحسين الأنظمة التي تحدد كيفية إنجاز العمل. كما أن القادة فقط هم من يستطيعون تهيئة بيئة تساعد الفرق الاجائل ذات الأداء العالي على النمو وتقديم القيمة.

القادة يجسدون السلوكيات التنظيمية المقبولة من خلال أقوالهم وأفعالهم، والطريقة التي يظهر بها القادة تُحدد ملامح ثقافة المنظمة. وأفضل وسيلة لإحداث تغيير ثقافي فعال، هي أن يتبنى القادة بأنفسهم السلوكيات والعقلية المطلوبة للنجاح، ليكونوا نموذجًا يُحتذى به.

توضح ممارسة "القيادة والثقافة" (L&C)، كما هو موضح في الشكل 8، كيف يمكن للقادة بناء ثقافة إيجابية توليدية (تركز على الأداء) تمكن الأفراد والفرق من الوصول إلى أقصى إمكاناتهم. ويُعد هذا التخصص، إلى جانب الكفاءات المرافقة له، حجر الأساس في تبني SAFe® بنجاح.



الشكل 8. القيادة والثقافة Discipline

تقدم الأقسام التالية نظرة أكثر تفصيلاً على عناصر تخصص القيادة والثقافة.

القيادة

ما السلوكيات والأفعال التي ينبغي أن يتحلى بها القادة ليكونوا قدوة ويؤسسوا ثقافة تدعم أساليب العمل اللين-أجايل؟ السلوكيات الموضحة في الشكل 8 مستمدة من أساليب القيادة الحديثة، وتستند إلى أربعة أنماط سلوكية جوهرية:

- 1. القيادة بالقدوة:** تحقق القيادة الفعالة عندما تتوافق الأفعال مع الأقوال. فالمصادقية لا تأتي من السلطة وحدها، بل من الأصالة، والاتساق، والسعي المستمر للنمو والتطور.
 - 2. تنمية القادة:** تبدأ القيادة الفعالة ببناء الثقة وتمكين الآخرين عبر نية واضحة بدلاً من الإدارة التفصيلية. وعندما يُدعم هذا التمكين بالتدريب والتوجيه، يشعر الأفراد بالتقدير والثقة في قدراتهم.
 - 3. قيادة التغيير:** لا يُفرض التغيير بل يُلهم. القادة الناجحون يقدّمون رؤية واضحة، ويحفزون الفرق، ويعملون بسرعة على إزالة العوائق أمام التقدم.
 - 4. التكيف والابتكار:** يضع القادة الأساس من خلال بناء بيئة تشجع على تحدي الوضع القائم، وتجربة الأفكار الجديدة، والاستمرار في التحسين. ومن خلال تبني مبدأ التكيف، يساعدون على بناء منظمات مرنة وقادرة على التغيير، تتطلع باستمرار نحو المستقبل.
- هذه السلوكيات القيادية تنبع من رؤية واضحة، وأصالة، ورغبة في النمو، وشجاعة في اتخاذ القرارات. القادة الذين يتجسد فيهم هذا النهج لا يقودون فقط الآخرين، بل يطورون أنفسهم وفرقهم ومنظمتهم. فالقيادة رحلة مستمرة من التعلم والتطور.

الثقافة

يشكّل القادة الثقافة من خلال أفعالهم، فهم من يضعون الأنماط التي تحدد كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسة. وتُعدّ نمذجة السلوكيات المرغوبة من قبل القادة هي الوسيلة الأنجح لإحداث تغيير ثقافي فعال.

تعزز الثقافة التوليدية، كما عرّفها الدكتور رون ويستروم، بيئة تتسم بروح العمل الجماعي، والتواصل المفتوح، والتركيز المشترك على تحقيق الأهداف. وتُعدّ الثقة، والشفافية، وعقلية التعلم من المحركات الأساسية للتعاون والتحسين المستمر.

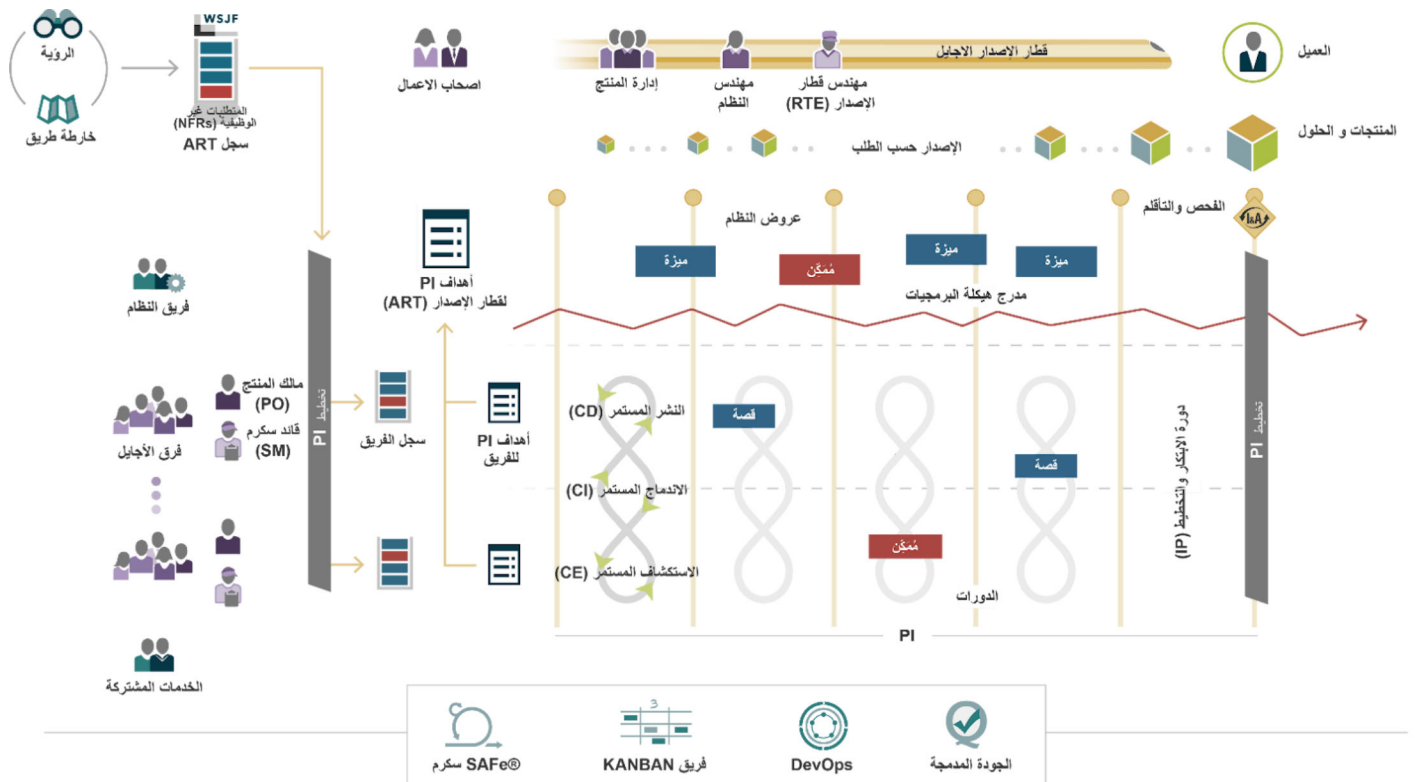
ويحدث التغيير الثقافي بشكل تدريجي، ولا يظهر إلا بعد نجاح طريقة جديدة في العمل واستمرارها لفترة زمنية كافية؛ فهو نتيجة للنجاح الملموس، وليس شرطاً مسبقاً له. ومن هنا، تقع على عاتق القادة مسؤولية تعزيز السلوكيات المرغوبة من خلال الاعتراف بها، واتخاذ قرارات تدعمها، وإجراء تغييرات هيكلية تشجّع على التعاون. ومن خلال تبني مبادئ الثقافة التوليدية، تتمكن المنظمات من خلق بيئة داعمة تُمكن من تبني SAFe®، وتعزز الرشاقة، وتطلق العنان للابتكار.

الفريق والمرونة التقنية

تُوضح ممارسة الفريق والمرونة التقنية (TTA) كيفية تمكين الفرق الاجيال متعددة التخصصات من تسريع وتيرة تقديم القيمة. وهي تستعرض المهارات الجوهرية، والأدوار، والممارسات التي تعتمد على الفرق عالية الأداء وقطارات الإصدار الاجيال (ARTs) لإنشاء منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء.

وتتحمل هذه الفرق مسؤولية **دمج الجودة** في كل ما تقدمه منذ البداية، إذ إن الاكتفاء بالفتيش المتأخر غالباً ما يكون عديم الجدوى. ويؤدي تطبيق مبادئ TTA عبر جميع مراحل تطوير المنتج، والهندسة، والتسليم إلى بناء مؤسسة قادرة على تقديم القيمة بشكل واسع النطاق وفعل.

يوضح الشكل 9 العناصر، والعمليات، والنتائج المرتبطة بممارسة الفريق والمرونة التقنية.



الشكل 9. الفريق والمرونة التقنية Discipline

قطارات الإصدار الاجايل (ARTs)

عندما يكون المنتج كبيراً لدرجة لا تُمكن فريقياً واحداً من تقديم القيمة بمفرده، تُعد قطارات الإصدار الأجيال (ARTs) وسيلة فعّالة لمواءمة عدة فرق حول رؤية وخارطة طريق مشتركة.

تُساعد ARTs الفرق على العمل معًا بانسجام، وتضمن أن القيمة التي يتم تطويرها جاهزة للاستخدام في الوقت ذاته. وعادةً ما يتراوح عدد أعضاء القطار الواحد بين 50 إلى 125 شخصًا، وهم فرق متعددة الوظائف تمتلك كل المهارات والقدرات اللازمة لتحديد وبناء والتحقق من جودة المنتج، إصداره، بل وتشغيله عند الحاجة.

تُدار ARTs من خلال ثلاثة أدوار قيادية محورية تغطي مسؤوليات المحتوى، الجوانب التقنية، وتسليم القيمة:

1. **إدارة المنتج** – مسؤولة عن تحديد ودعم تطوير منتجات مرغوبة، قابلة للتنفيذ، مستدامة، وقادرة على تلبية احتياجات العملاء.
2. **مهندس النظام** – فرد أو فريق صغير يحدد الهيكل العام للنظام، ويساعد في تحديد المتطلبات غير الوظيفية (NFRs)، وتحديد العناصر والمكونات الرئيسية وتصميم الواجهات بينها.

3. مهندس قطار الإصدار (RTE) – قائد خدمي ومدرّب للقطار، يُسهّل فعاليات وعمليات ART، ويُمكن الفرق ويدعمها باستمرار لضمان تقديم القيمة. يُعتبر أصحاب الأعمال هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في ART، ويشاركون بنشاط في فعالياته. وهم يتحملون المسؤولية التجارية والتقنية لضمان ملاءمة المنتجات للاستخدام، وتحقيق الحوكمة، وضمان العائد على الاستثمار (ROI).

فعاليات قطار الإصدار الأجايل (ART Events)

يشكّل نبض ART ما يُعرف بـ فترات التخطيط (PIs)، وهي فترات زمنية ثابتة يتم خلالها تسليم القيمة بشكل منتظم للعملاء. تمتد عادةً هذه الفترات من 8 إلى 12 أسبوعاً، وتُوفّر إيقاعاً تطويرياً واضحاً لفرق ART، وتشمل ضمنها دورة مخصصة للابتكار والتخطيط (IP).

تلعب فعاليات ART دوراً محورياً في تحقيق التوافق، والتعاون، والتقدم المتوقع بين الفرق الأجايل المتعددة التي تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وتُوفّر هذه الفعاليات وتيرة دورية تُسهّم في التخطيط، والمراجعة، وتنسيق الجهود، مما يُساعد الفرق على البقاء على المسار الصحيح والتكيف مع التغيرات عند الحاجة. فيما يلي أهم ثلاثة فعاليات أساسية تُوجّه عمليات ART:

1. تخطيط PI: فعالية دورية تجمع كل الفرق المشاركة في ART للاتفاق على مهمة موحّدة، وبناء خطة لتحقيق أهداف PI المتفق عليها.
 2. عرض النظام (System Demo): عرض يُقام في نهاية كل دورة أو PI، يُظهر العمل المتكامل لكافة الفرق، ويُمكن أصحاب المصلحة من تقييم التقدم وتقديم ملاحظاتهم.
 3. الفحص والتأقلم (Inspect & Adapt - I&A): فعالية تُقام في نهاية كل PI، تهدف إلى تقييم المنتج الحالي، ومراجعة سير العمل، وتحديد فرص التحسين من خلال ورشة عمل منظمة لحل المشكلات.
- بالإضافة إلى ذلك، تسهم فعاليات التنسيق المنتظمة بين المديرين ومالكي المنتجات (PO Sync و Coach) في تسهيل التواصل والتنسيق على مستوى القطار بأكمله. وتوفّر دورة الابتكار والتخطيط (IP Iteration) مساحة زمنية مرنة تُمكن الفرق من الاستكشاف، والابتكار، والتخطيط بشكل مخصص. كما يمكن استغلال هذا الوقت أيضاً في فرص تعلم رسمية وغير رسمية، مما يعزز ثقافة النمو والتحسين المستمر.

فرق الأجايل

فرق الأجايل هي فرق متعددة التخصصات تتكوّن عادةً من عشرة أفراد أو أقل، وتمتلك القدرة على تعريف، وبناء، واختبار، ونشر زيادات من القيمة ضمن فترات زمنية قصيرة.

لتسهيل أعمالهم، تعتمد معظم الفرق على SAFe Scrum، وهو إطار عمل خفيف الوزن صُمّم لتسريع تقديم القيمة. وبالمثل، يُعد SAFe Team Kanban طريقة لين-أجايل أخرى تساعد الفرق على تصوّر تدفقات العمل، وتحديد حدود العمل قيد التنفيذ (WIP)، وقياس الإنتاجية. كلا النهجين يُشدد على أهمية التسليم المستمر للقيمة، ويشجع على التحسين المستمر للعمليات.

يتضمن كل فريق أجايل عادةً ثلاثة أدوار رئيسية تغطي مسؤوليات سلطة المحتوى، وسلطة التقنية، وتسليم القيمة:

1. مالك المنتج (PO): يمثّل سلطة المحتوى ضمن سجل الفريق (Backlog)، ويكون مسؤولاً عن تعريف وقبول القصص (User Stories)، وتحديد أولويات العمل، وضمان توافق القيمة المقدمة مع أهداف العميل والأعمال.
2. أعضاء الفريق الأجايل: مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحديد وبناء واختبار وتسليم زيادات قيمة. يساهم كل عضو بخبرته الخاصة، مع تحمل مشترك للمسؤولية في تقديم منتجات عالية الجودة.
3. سكرم ماستر (SM): قائد خادم ومدرّب أجايل يقوم بإزالة العوائق، وتسهيل فعاليات الفريق، وتعزيز بيئة أداء ذاتي عالية الكفاءة تدعم التعاون المستمر والنتائج المستدامة.

أحداث الفريق

تُعد أحداث الفريق أساسية لفرق الأجايل من أجل التخطيط والمراجعة والتفكير في العمل المنجز. تساعد هذه الأنشطة في ضمان التوافق، والتحسين المستمر، وتقديم القيمة بفعالية طوال مدة التكرار (Iteration)، والتي تستمر عادةً لمدة أسبوعين. فيما يلي الفعاليات الثلاثة الأساسية التي تنظم من خلالها فرق الأجايل سير عملها:

1. **تخطيط التكرار (Iteration Planning):** يختار الفريق عناصر من سجل المهام (Backlog) يمكنهم الالتزام بها، ويحددون أهداف التكرار.

2. **مراجعة التكرار (Iteration Review):** يستعرض الفريق الزيادة المُنجزة، ويقيم التقدم، ويقوم بتحديث سجل المهام.

3. **استعراض التكرار (Iteration Retrospective):** يتأمل الفريق في التكرار المنتهي، ويقيم الممارسات المتبعة، ويحدد مجالات التحسين.

بالإضافة إلى ذلك، تعقد الفرق اجتماعات مزامنة يومية لتنسيق الأنشطة، ومعالجة العوائق والتبعيات المحتملة في الوقت المناسب.

ممارسات المرونة التقنية

يبنى ART أو يشارك في بناء خط التسليم المستمر (Continuous Delivery Pipeline - CDP)، مما يُمكن الفرق من تقديم وظائف جديدة للمستخدمين عند الحاجة. في بعض الحالات، قد يعني ذلك الإصدار اليومي أو حتى إصدارات متعددة في اليوم الواحد. بينما في منظمات أخرى، يتم الإصدار أسبوعيًا أو شهريًا وفقًا لمتطلبات السوق وأهداف العمل.

ولتمكين هذا التسليم المتكرر للقيمة، يعمل ART على بناء مدرج هيكل (Architectural Runway) يتكوّن من الكود الحالي، والمكونات، والبنية التحتية التقنية اللازمة لتنفيذ الميزات قصيرة المدى بأقل قدر ممكن من إعادة التصميم أو التأخير.

تعزز عقلية DevOps التواصل والتكامل والأتمتة عبر جميع مراحل تطوير وتشغيل الأنظمة، مما يُحسن من مستوى التعاون والكفاءة التشغيلية.

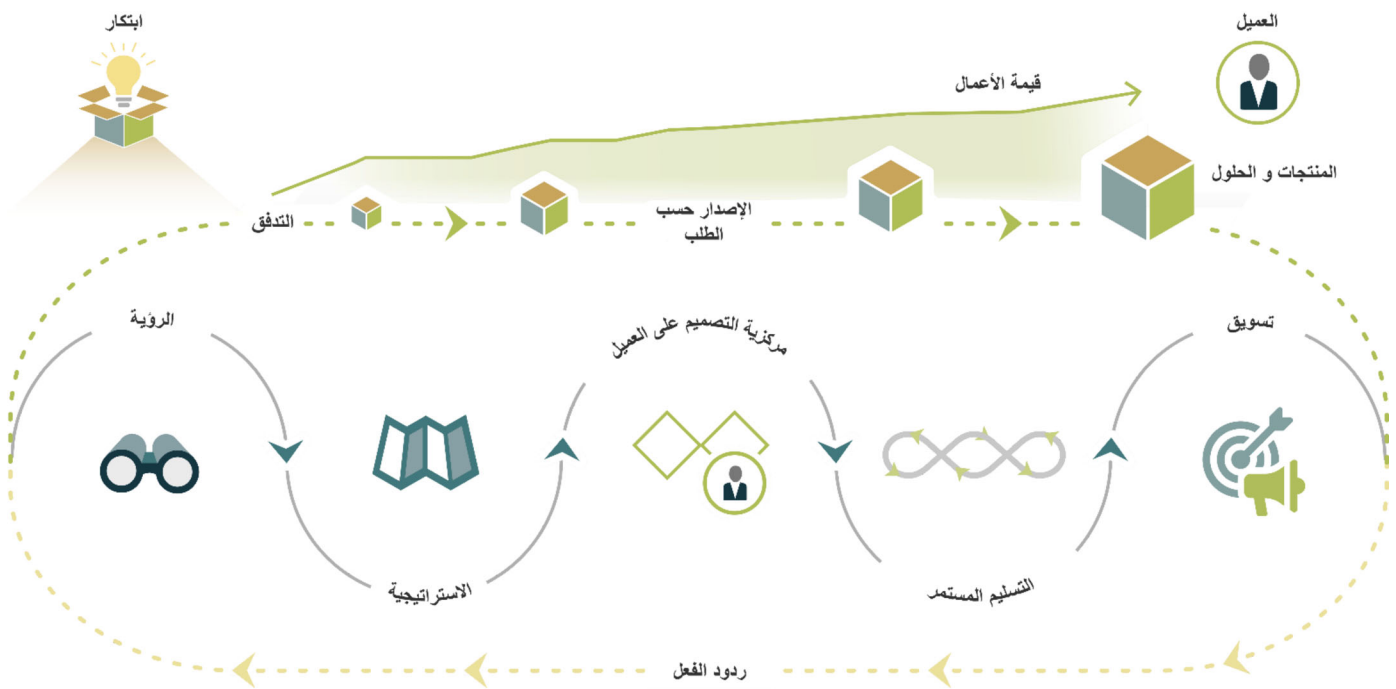
إضافة إلى ذلك، تُعد الجودة المدمجة عنصرًا أساسيًا لتوسيع نطاق الأجايل عبر فرق متعددة. وتصف هذه المقاربة مجموعة من الممارسات التي تضمن أن مخرجات الفرق تلبي باستمرار معايير الجودة المناسبة، مع الاستمرار في خلق قيمة حقيقية للعميل.

تدفق تطوير المنتج

يساعد تخصص تدفق تطوير المنتج (Product Development Flow - PDF) المنظمات على إصدار زيادات ذات قيمة في المنتجات، والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق. من خلال تشجيع ردود الفعل المستمرة والتحسين المنتظم، يمكن للشركات تعزيز الابتكار وتقديم قيمة ملموسة للعملاء. يُعد ابتكار المنتجات أمراً حاسماً للتكيف مع الفرص السوقية الجديدة. وتحافظ المنظمات الرائدة على قدرتها التنافسية وملاءمتها من خلال التركيز على تدفق القيمة، التسليم المستمر، والممارسات التي تضع العميل في قلب العملية.

إن بناء نموذج تشغيلي ناجح حول منتج معين يتجاوز مرحلة التطوير فقط؛ فهو يتطلب الوصول إلى ملاءمة المنتج للسوق، ثم التوسع من خلال جهود المبيعات والتسويق، مع مواصلة الابتكار المستمر للتكيف مع دورات حياة المنتجات الأقصر. وتُمكن طرق لين-أجائل المنظمات من تقديم الابتكارات بسرعة بما يتماشى مع اتجاهات السوق المتغيرة.

يوضح الشكل 10 العناصر والعمليات والنتائج التي يشملها تدفق تطوير المنتج.



الشكل 10. تخصص تدفق تطوير المنتج

ولتحقيق هذا التدفق الفعال، ينبغي على المنظمات تبني المفاهيم والممارسات التالية:

- الرؤية: صياغة رؤية واضحة لحالة مستقبلية للمنتج، توجه الفرق نحو هدف مشترك وتدفع نحو نجاح العميل.
- الاستراتيجية: تطوير خارطة طريق مرنة تضمن السير في اتجاه الرؤية، مع القدرة على التكيف المستمر مع تغيرات السوق.
- تصميم يركز على العميل: اعتماد التفكير التصميمي كنهج يعزز تجربة العميل ويركز على حل المشكلات الفعلية.
- التسليم المستمر: تطبيق عملية سلسلة وفعالة تضمن تحويل الأفكار إلى واقع في السوق بأسرع وقت ممكن.
- تسويق المنتج: استخدام تواصل استراتيجي يبرز قيمة المنتج، ويستهدف الجمهور المناسب بطريقة مؤثرة.
- أنظمة التغذية الراجعة: الاعتماد على بيانات المنتج وردود فعل العملاء السريعة لتشجيع التعاون وتوليد حلول وأفكار مبتكرة.

يُعد التسليم السريع لقيمة الأعمال عاملاً محوريًا في تحقيق رضا العملاء وولائهم، مما يزيد من فرص تكرار الشراء. وتكتسب المنظمات التي توفر منتجاتها في الوقت المناسب ميزة تنافسية كبيرة، إذ يجذب العملاء بطبيعتهم نحو المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم بسرعة.

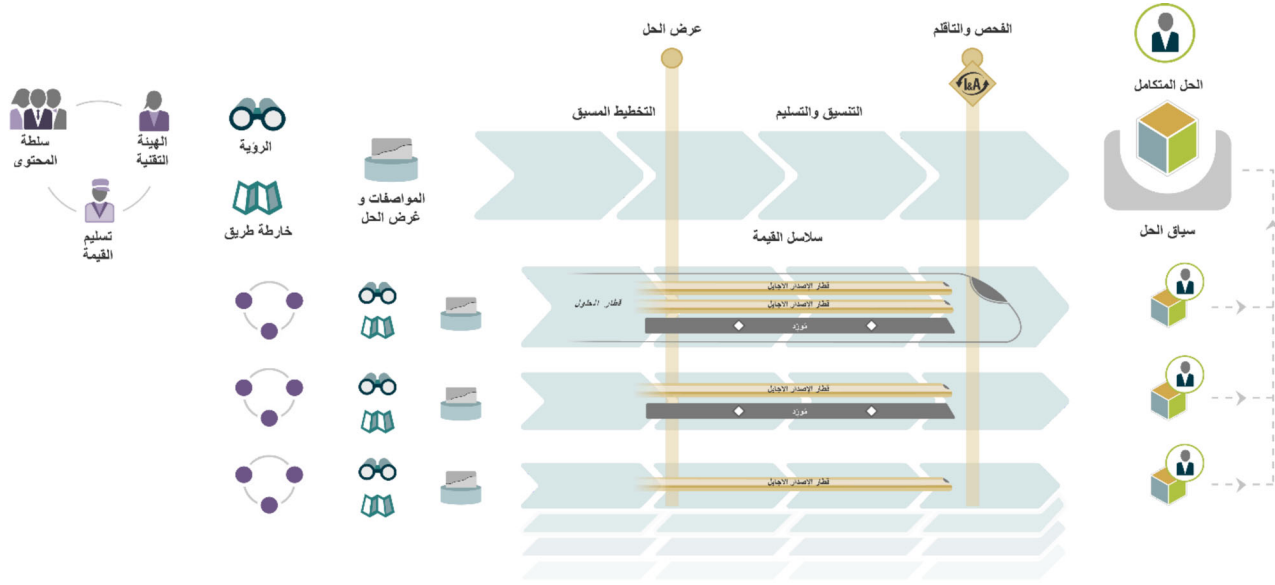
كما أن تسريع تدفق المنتج يعزز من ثقافة التعلم داخل المؤسسة، حيث تُمنح الأولوية للتحسين المستمر والابتكار. لذلك، يجب على الفرق الأجايل إنشاء حلقات تغذية راجعة سريعة للحصول على رؤى من العملاء والأسواق وتعديل عروضهم وفقًا لذلك. كما ينبغي أن تعزز العمليات الداخلية روح التجريب، وتوليد الأفكار الجديدة، والتكرار السريع، بما يخلق بيئة تزدهر فيها الإبداع والابتكار.

تكامُل وتسليم الحل الكبير

ينطبق تخصص تكامل وتسليم الحلول الكبيرة (LSID) على استخدام SAFe® في تطوير وتشغيل وتطوير الأنظمة البرمجية والعنصرية والأنظمة السيبرانية الفيزيائية المعقدة.

ركز هذا التخصص على الحلول التي تتطلب مساهمة عدد كبير من الأفراد من عدة سلاسل قيمة وقطارات إصدار (ARTs)، ويشارك جميعًا في هدف مشترك يتطلب تنسيقًا وتوافقًا دقيقين. وللتبسيط، يُشار إلى جميع هذه السيناريوهات التوسعية باسم "الحلول الكبيرة"، سواء كانت تضم ستة ARTs تطور تطبيقًا مؤسسيًا، أو ستين ARTs تعمل على نظام سيبراني فيزيائي مثل نظام دفاع أو قمر صناعي أو مركبة ذاتية القيادة.

كما هو موضح في الشكل 11، يتطلب بناء وتطوير هذه الحلول الكبيرة تخطيطًا دقيقًا وتنفيذًا منظمًا، حيث قد يشارك مئات أو آلاف المهندسين. غالبًا ما تتطلب هذه الحلول الامتثال لمعايير تنظيمية صارمة، كما تشمل التحديات التقنية وتصميم تجارب مستخدم معقدة تمتد عبر منتجات ووحدات أعمال متعددة.



الشكل 11. تكامل وتسليم الحل الكبير

كما هو موضح في الشكل 11، فإن بناء وتطوير الحلول الكبيرة يُعد جهدًا ضخمًا يتطلب تخطيطًا دقيقًا وتنفيذًا منظمًا. غالبًا ما تشمل هذه الحلول مئات أو حتى آلاف المهندسين، ويجب أن تلتزم بمتطلبات تنظيمية وامتثال صارمة.

التعقيد الكامن في هذه الحلول لا يقتصر على التحديات التقنية فقط، بل يشمل أيضًا تصميم تجارب مستخدم تمتد عبر عدة منتجات وخطوط أعمال. في حالة الأنظمة السيبرانية الفيزيائية، يتطلب الأمر مجموعة متنوعة من التخصصات الهندسية، بالإضافة إلى دمج الأجهزة التي تحتوي على مكونات تحتاج لفترات تطوير طويلة.

ونظرًا لهذه التحديات، يصبح من الضروري اعتماد ممارسات متقدمة ومنضبطة في مجالات الهندسة، والتشغيل، وتطوير الأنظمة.

تنبثق الحلول الكبيرة عادةً من سلاسل قيمة ضخمة تضم عدة قطارات حلول (Solution Trains) وقطارات إصدار (ARTs) وفرق وموردين. ويمكن تجميع هذه السلاسل تحت سلسلة قيمة رئيسية توفر رؤية موحدة وخارطة طريق واضحة ونية استراتيجية للحل، مما يساهم في التوسع وتحقيق التوافق بين الجهات المعنية.

يساعد التزامن باستخدام إيقاع مشترك لفترات التخطيط (PI Cadence) على تحقيق التنسيق في أنشطة التخطيط، والتوافق، والمراجعة، والتحسين المستمر، مما يعزز من التماسك والكفاءة التنظيمية.

لكل سلسلة قيمة عميل تخدمه. ويكون العميل النهائي—سواء كان المستخدم أو المشغل للحل المتكامل—في نهاية سلسلة القيمة الرئيسية. كما يوجد أيضًا عملاء داخليون في نهاية كل سلسلة فرعية، وغالبًا ما يكونون الفرق التي تستهلك مخرجات هذه السلاسل لتقديم وحدة أكبر ومتكاملة من القيمة.

عبر SAFe®، تعمل قطارات الحلول وقطارات الإصدار والفرق الأجيال من خلال ثلاث أدوار أساسية تمثل سلطات المحتوى، والتقنية، وتوصيل القيمة. على سبيل المثال: إدارة المنتج، مهندس النظام، ومهندس قطار الإصدار (RTE) على مستوى ART.

وعند تطوير الحلول الكبيرة، تتطلب هذه الأدوار تنسيقًا متعمدًا وتواصلًا واضحًا أكثر من المعتاد. وتُظهر الأشكال التوضيحية مثل الشكل 11 كيف تتكامل هذه السلطات، بغض النظر عن مسميات الأدوار، لتشكيل القيادة المشتركة المسؤولة عن نجاح بناء الحل المتكامل.

المنظمات التي تلتزم بالأساليب التقليدية—مثل وضع المواصفات التفصيلية مقدمًا والتصاميم المبنية على افتراضات غير مؤكدة—قد تجد صعوبة في مجازاة التغيير. وغالبًا ما تفوت فرص الابتكار وخلق حلول متقدمة تستفيد من الذكاء الجماعي لفرق التطوير.

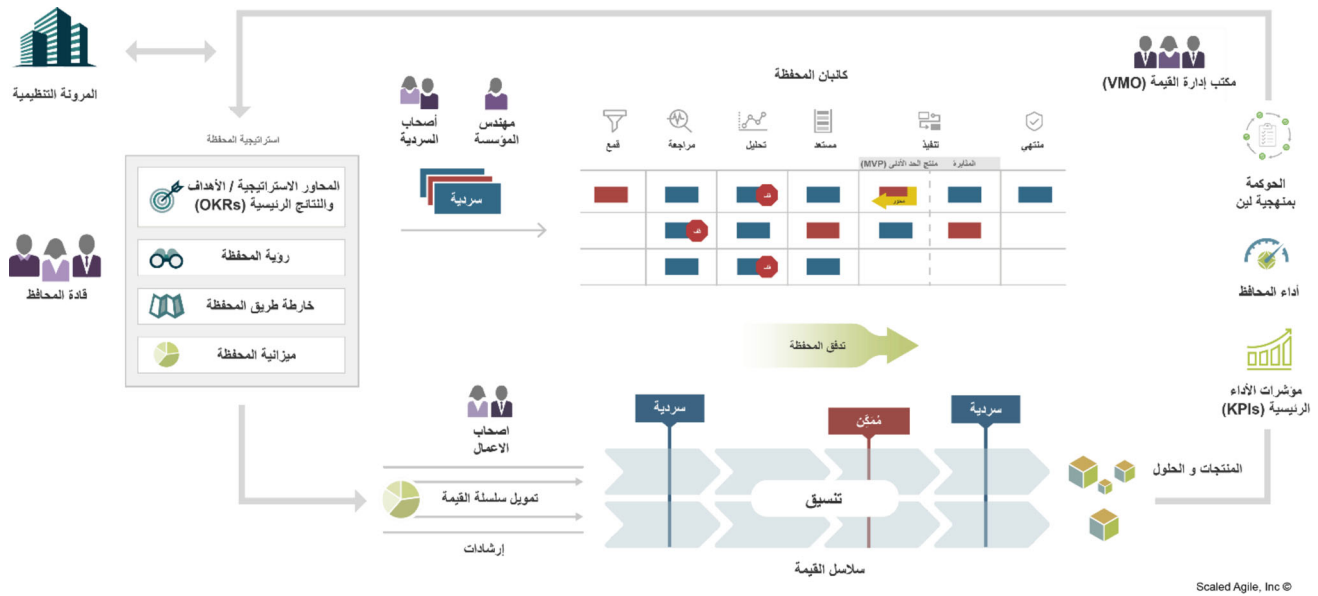
إدارة المحافظ اللين (LPM)

الأساليب التقليدية لإدارة المحافظ لم تُصمم لتواكب التحديات الحالية في العصر الحديث. فالمنظمات اليوم تواجه مستويات أعلى من عدم اليقين، إلى جانب ضغط متزايد لتقديم منتجات مبتكرة بسرعة أكبر. ورغم التغيرات الكبيرة التي طرأت على السوق، لا تزال العديد من الممارسات القديمة لإدارة المحافظ قائمة. لذا، فإن تحديث إدارة المحافظ أصبح أمرًا ضروريًا لتبني طريقة عمل شاملة قائمة على مبادئ لين-أجايل وتحقيق المرونة الاستراتيجية المطلوبة للمنافسة.

يُسهّم تخصص إدارة المحافظ الرشيق (Lean Portfolio Management - LPM) في مواءمة الاستراتيجية مع التنفيذ، من خلال تطبيق التفكير اللين على ثلاثة محاور رئيسية:

- الاستراتيجية وتمويل الاستثمارات
- عمليات المحفظة الأجايل
- الحوكمة بمنهجية لين

الشكل 12. يوضح العناصر والعمليات والنتائج الخاصة بتخصص إدارة المحافظ الرشيق



الشكل 12. انضباط Lean Portfolio Management

كما يوضح الشكل 12، يتحمل قادة المحفظة مسؤولية صياغة وتوصيل استراتيجية واضحة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. ويكلفون كذلك بالحفاظ على رؤية المحفظة وخارطة طريقها التي توجه المبادرات الاستراتيجية.

يُنظَّم محتوى المحفظة حول مجموعة من سلاسل القيمة، حيث يتم تخصيص الميزانية مباشرة لهذه السلاسل بدلاً من اتباع النهج التقليدي القائم على تمويل المشاريع. يتيح هذا النهج لكل سلسلة قيمة المرونة الكافية لتحديد أولوياتها، وضمان تقديم العمل الأكثر أهمية أولاً بأول.

تُعبّر السرديات (Epics) عن المبادرات الاستراتيجية التي تقع ضمن نطاق مسؤولية المحفظة. ويتولى مالكو السرديات قيادتها عبر نظام كانبان الخاص بالمحفظة، والذي يوفر رؤية شفافة لتدفق العمل.

ويستخدم نهج "الشركة الناشئة اللين" (Lean Startup) لضمان اختبار المنتج الأولي القابل للتطبيق (MVP) قبل الالتزام بالتنفيذ الكامل. وإذا لم تتماشى بعض عناصر العمل مع استراتيجية المحفظة، يتم إزالتها من نظام كانبان دون تردد.

عند انتقال السرديات إلى قطارات الإصدار الأجل (ARTs)، يضمن أصحاب الأعمال في تلك القطارات استمرار توافق العمل مع النية الاستراتيجية للمؤسسة.

يقوم مكتب إدارة القيمة (VMO) بالإشراف على الحوكمة اليومية للمحفظة، ويقدم تقارير منتظمة ورؤى محدثة تدعم اتخاذ القرار. أما مهندس المؤسسة، والذي غالباً ما يكون جزءاً من فريق القيادة في المحفظة، فيتم تسليط الضوء عليه بشكل خاص في الشكل 12 نظراً لدوره المحوري في وضع الرؤية التكنولوجية، والاستراتيجية التقنية، وخارطة طريق المحفظة.

تشجع ممارسات LPM على التعلم المستمر وتلقي الملاحظات من أجل تحقيق مرونة استراتيجية حقيقية. وتشمل هذه الممارسات:

- تمويل سلاسل القيمة بشكل مباشر
- استخدام نظام محفظة كانبان لتتبع العمل
- قياس الأداء بانتظام باستخدام مؤشرات (OKRs و KPIs)

وعندما تُظهر الحقائق والبيانات ضرورة إجراء تغيير في الاتجاه، يتم تعديل الاستراتيجية بما يتوافق مع المستجدات.

تنفيذ SAFe® (Implementing SAFe®)

يتطلب تحقيق فوائد تطوير Lean-Agile على نطاق واسع جهدًا كبيرًا ومستمرًا. فالتحول الناجح نحو المرونة الكاملة يستلزم قيادة قوية للتغيير، وممارسات مستمرة تركز على الأفراد، ونهجًا منظمًا.

توفر خارطة طريق تنفيذ SAFe® (الشكل 13) دليلًا خطوة بخطوة لبنني الإطار، مستندة إلى استراتيجيات مُجربة في إدارة التغيير.

ولتحقيق التغيير التنظيمي المنشود، ينبغي على القيادة أن "ترسم التحركات الحاسمة" كما وصفها تشيب ودان هيث.

عند تحديد هذه التحركات الحاسمة لبنني SAFe®، فإن العديد من أكبر المؤسسات في العالم قد خاضت بالفعل هذه التجربة، وظهرت أنماط تبن ناجحة كما هو موضح أدناه.



الشكل 13. خارطة طريق تنفيذ SAFe®

خاتمة

يتطلب تنفيذ SAFe® التزامًا بالتحسين المستمر والقدرة على التكيف. ورغم أن مقاومة مبادئ Lean-Agile والتحول الثقافي قد تشكل تحديًا، إلا أن الفوائد المرجوة — مثل التسريع في الوصول إلى السوق، وتحسين الجودة، ورفع الإنتاجية، وزيادة تفاعل الموظفين — تجعل هذا الجهد مستحقًا.

إن الالتزام طويل الأمد بالتغيير، والتعلم، والتكيف هو مفتاح النجاح في تبني SAFe®.

ومن خلال تعزيز التعاون، والتوافق، والمرونة، يساعد SAFe® المؤسسات على تلبية متطلبات السوق وتحقيق أهداف الأعمال بكفاءة وفعالية.

⁸ تشيب هيث ودان هيث، التبدل: كيفية تغيير الأمور عندما يكون التغيير صعبًا (نيويورك: كراون بيزنس، 2010)

تم ترك هذه الصفحة فارغة عمدًا

